

Target 2 : du concept à la réalité

Nicolas DE SÈZE
Direction générale des Opérations

Sous le nom de Target 2, la deuxième génération du système de paiement Target de l'Eurosystème est en cours de réalisation et démarrera en novembre 2007. Capitalisant sur le succès de Target, l'objectif fixé à Target 2 est de renforcer la contribution de l'Eurosystème à l'intégration financière européenne tout en maintenant des relations décentralisées entre les banques centrales nationales (BCN) et les banques.

Target 2 reposera sur une plate-forme technique commune (Single Shared Platform – SSP) construite et gérée, pour compte commun de l'ensemble des banques centrales du SEBC qui la partageront, par un groupe de trois banques centrales (« 3CB ») : la Banque de France, la Banque fédérale d'Allemagne et la Banque d'Italie. Les spécifications du futur système ont été mises au point en étroite consultation avec les utilisateurs.

Dans l'article qui suit, on rappellera en introduction la genèse du projet Target 2. On examinera ensuite comment les objectifs stratégiques fixés pour Target 2 passent du concept à la réalité. On décrira enfin l'organisation mise en place autour du projet Target 2.

Mots clés : *Target*, RTGS, système de paiement,
infrastructures post-marché, Eurosystème,
intégration financière européenne
Codes JEL : E58, G15

Target¹, système de paiement de montant élevé en euro mis en œuvre par l'Eurosystème, est né avec l'Union économique et monétaire (UEM). Deux objectifs fondamentaux avaient été assignés au système lors de son lancement le 1^{er} janvier 1999 :

- d'une part, servir de « vecteur de transmission » à la politique monétaire unique de l'Eurosystème. L'égalisation des taux d'intérêt de marché monétaire sur les diverses places financières de l'euro impliquait en effet de disposer d'un outil permettant d'effectuer en temps réel le règlement des opérations de marché sur l'ensemble de la zone euro ;
- d'autre part, contribuer à renforcer la sécurité des règlements de montant élevé grâce à un fonctionnement en mode « RTGS » (*Real-Time Gross Settlement*), c'est-à-dire opération par opération avec finalité immédiate.

Target a pleinement atteint ces deux objectifs et constitue l'« épine dorsale » des infrastructures de marché de la zone euro. Avec 1 800 milliards d'euros échangés chaque jour en moyenne, Target se place au premier rang des systèmes de paiement mondiaux, devant le système américain FEDWIRE.

Lorsque Target a été conçu, le choix avait été fait de s'appuyer sur les systèmes RTGS nationaux existants dans chacun des pays de l'Union européenne, en les reliant entre eux (« *interlinking* ») via le réseau SWIFT. Ce choix était à l'époque notamment dicté par la nécessité absolue que Target soit opérationnel dès le premier jour de l'UEM. Il a pour contrepartie que Target repose sur un concept d'harmonisation minimum, limitant ainsi la capacité du système à contribuer à l'intégration financière européenne.

C'est ce qui a conduit l'Eurosystème, dès fin 1999, à engager une réflexion stratégique sur l'évolution à long terme de Target. En octobre 2002, le Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE) a adopté une série d'orientations que l'on peut résumer comme suit : mieux répondre aux besoins des utilisateurs en harmonisant les services offerts et renforcer l'efficacité du système (*cost efficiency*) et son évolutivité, tout en maintenant des relations décentralisées entre les banques centrales nationales (BCN) et les banques.

Dans une consultation publique lancée en décembre 2002, l'Eurosystème a invité les utilisateurs de Target à « donner leur avis sur les moyens les mieux adaptés pour mettre en œuvre l'approche retenue pour Target 2 et communiquer leurs besoins pour le futur système ». Dans leur réponse (avril 2003), les banques européennes ont marqué leur adhésion aux orientations retenues par l'Eurosystème, tout en soulignant trois points :

- l'harmonisation des services offerts doit s'accompagner d'une consolidation de l'infrastructure technique de Target. Seul un système comportant une plate-forme unique pourra permettre de répondre aux besoins des banques (en particulier les banques multi-implantations ou *multi-country banks*) qui souhaitent mettre en place une gestion intégrée et efficace de l'ensemble de leur liquidité et flux de paiement en euros ;
- la mise en œuvre de Target 2 devra respecter un principe de neutralité « politique, géographique et commerciale » vis-à-vis de l'activité des différentes places financières ;
- les spécifications de Target 2 devront répondre aux besoins des utilisateurs (cf. *user requirements* adressés à l'Eurosystème dès octobre 2002) et être mises au point en étroite consultation avec eux.

C'est dans ce contexte que la Banque de France, la Banque fédérale d'Allemagne et la Banque d'Italie ont décidé de « joindre leurs forces » et proposé de construire et gérer, pour compte commun de l'ensemble des banques centrales intéressées, la future plate-forme technique de Target 2.

Annoncée fin juillet 2003, cette proposition des trois banques centrales (« 3CB ») s'est traduite par une offre de service présentée en octobre 2003 à l'ensemble des banques centrales du Système européen de banques centrales (SEBC). À l'issue d'une analyse très approfondie, cette offre des « 3CB » a été formellement acceptée par le Conseil des gouverneurs de la BCE en décembre 2004. L'ensemble des banques centrales du SEBC ont ensuite confirmé leur participation au futur système, à l'exception toutefois de la Banque de Suède et de la Banque d'Angleterre, qui ont décidé de ne pas participer à Target 2.

¹ Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer (en français : système de transfert express automatisé trans-européen à règlement brut en temps réel).

En parallèle, les spécifications du système ont été mises au point en étroite consultation avec les utilisateurs. La version finale des spécifications fonctionnelles détaillées (*User Detailed Functional Specifications, UDFS*) a été diffusée le 30 novembre 2005. Le démarrage de *Target 2* interviendra à partir du 19 novembre 2007 et s'opérera en trois « vagues » successives. La France, appartenant à la deuxième « vague », migrera le 18 février 2008.

I | Les orientations stratégiques : du concept à la réalité

Le « dialogue » entre l'Eurosystème et les utilisateurs sur la manière de concilier, avec *Target 2*, l'objectif d'intégration financière européenne et le maintien de relations décentralisées entre les BCN et les banques, a fait émerger quatre orientations stratégiques : harmonisation, consolidation, robustesse et efficience.

I | I Harmonisation

Harmonisation technique

L'objectif d'harmonisation des interfaces et normes de communication se traduit dans *Target 2* par :

- la définition d'écrans et de messages communs à l'ensemble des utilisateurs,
- l'adoption, pour les messages inter-applicatifs, de la syntaxe XML (*eXtended Mark-up Language*), qui constitue un standard mondial,
- la décision d'utiliser *SWIFT* comme seul réseau d'accès à *Target 2*, au moins au démarrage. Cette décision répondait à une forte demande des banques européennes. Sachant que le réseau *SWIFT* est déjà utilisé dans *Target 1* non seulement pour l'*interlinking* mais aussi pour l'accès au RTGS national dans la plupart des pays, cette harmonisation « vers *SWIFT* » n'impacte en fait que les utilisateurs d'un nombre limité de pays.

Harmonisation fonctionnelle

En réponse aux besoins exprimés par les utilisateurs, *Target 2* offrira un ensemble harmonisé et très complet de fonctionnalités inspirées des RTGS européens les plus avancés. On notera au passage que la « richesse » et la sophistication des spécifications de *Target 2* contrastent nettement avec celles d'un système tel que *FEDWIRE*, de conception relativement ancienne et beaucoup plus simple ².

Outre une série de mécanismes d'optimisation (cf. encadré 1) et de procédures harmonisées d'interface avec les systèmes dits « exogènes » (cf. encadré 2), *Target 2* offre deux fonctionnalités introduites en réponse à une demande émanant plus particulièrement des banques multi-implantations :

- la notion de compte virtuel (ou *liquidity pooling*), qui permet de gérer de manière intégrée la liquidité intrajournalière qui se trouve répartie entre plusieurs comptes définis comme constituant un « groupe de comptes » ;
- la possibilité de principe pour un participant de régler directement les positions espèces des systèmes exogènes auxquels il participe sur son compte RTGS dans la SSP, quelle que soit la localisation du système exogène.

Harmonisation tarifaire

L'objectif d'harmonisation tarifaire se traduit dans *Target 2* par trois avancées notables :

- abandon de la distinction entre paiements domestiques et transfrontières, conformément à la notion de *Single Euro Payment Area* (SEPA) : dans *Target 2*, tous les paiements seront tarifés comme des paiements domestiques ;
- cette tarification « domestique » sera elle-même harmonisée pour l'ensemble des participants au système, quelle que soit leur localisation, conformément au principe « à service égal, prix égal » ;

² Pour une comparaison avec *FEDWIRE*, voir le rapport publié en mai 2005 par le Comité sur les systèmes de Paiement et de Règlement (CPSS) des banques centrales du G 10 : "New developments in large-value payment systems" (consultable sur le site internet de la Banque des Règlements Internationaux (www.bis.org)).

ENCADRÉ I

Target 2 : Mécanismes d'optimisation

Les mécanismes d'optimisation mis en oeuvre dans Target 2 ont pour objet d'améliorer les performances du système par rapport à celles d'un RTGS fonctionnant purement en mode « brut » (opération par opération). Ils permettent de réduire la « consommation » de liquidité des participants tout en améliorant la fluidité des échanges. Ils peuvent être classés en deux catégories : les processus d'offsetting et les processus d'optimisation proprement dits. Ils fonctionnent en parallèle de manière totalement désynchronisée.

Les processus d'offsetting sont activés dès l'arrivée d'une opération dans le système. Ils ont pour but de permettre une imputation immédiate de cette opération, en combinaison avec d'autres opérations déjà en attente. Ainsi, la réception d'un virement émis par un participant A au bénéfice d'un participant B donnera lieu à la recherche, dans la file d'attente de B, d'opérations de sens inverse (i.e. de B vers A) qui, imputées simultanément avec ce virement, permettront de réduire les besoins de liquidité de A et B. Dans le cas où l'opération ne peut être imputée immédiatement, elle est placée en file d'attente, et est alors traitée par les processus d'optimisation décrits ci-après.

Les processus d'optimisation sont au nombre de cinq. Les trois premiers sont appliqués aux paiements placés en file d'attente et sont activés en séquence pendant toute la journée. Les deux derniers correspondent à des modalités d'imputation particulières :

1. l'optimisation en « tout ou rien » consiste à « mettre à plat » l'ensemble des files d'attente de l'ensemble des participants afin d'examiner ce qui se passerait si le tout était imputé d'un coup ;
2. l'optimisation « partielle » consiste à identifier les opérations dont la mise à l'écart permettrait de débloquer une file d'attente ;
3. l'optimisation « multiple » consiste à examiner l'ensemble des positions bilatérales d'une banque vis-à-vis de l'ensemble de ses contreparties afin d'identifier les opérations dont la mise à l'écart permettrait d'accélérer les traitements ;
4. l'optimisation du règlement des systèmes exogènes faisant usage de la procédure d'interface n° 5 (règlement multilatéral simultané : cf. encadré 2). Ce processus permet de faciliter l'imputation d'un ou plusieurs systèmes exogènes en tentant une imputation simultanée avec des opérations « normales » placées dans les files d'attente des participants ;
5. l'optimisation du règlement des systèmes exogènes faisant usage de la procédure d'interface n° 6 (règlement sur des sous-comptes dédiés : cf. encadré 2). Il s'agit en fait de l'équivalent du processus d'optimisation n°1, appliqué aux sous-comptes.

• le niveau de cette tarification harmonisée convergera vers celui des tarifs domestiques les plus avantageux observés aujourd'hui dans Target 1.

La tarification de Target 2 vise au demeurant à concilier deux objectifs : d'un côté assurer un large accès au système, ce qui suppose une tarification qui ne dissuade pas les petits établissements d'opter pour une participation directe ; de l'autre, assurer le maintien de volumes importants dans Target 2, ce qui suppose une tarification attrayante pour les grands établissements qui fournissent aujourd'hui l'essentiel du trafic de Target.

Dans cet esprit, l'Eurosystème a proposé, dans un rapport d'étape sur Target 2 publié fin octobre 2005, un schéma de tarification qui laisserait à chaque utilisateur le choix entre deux options :

- soit une redevance périodique faible (100 euros/mois), assortie d'un tarif fixe à l'opération (*flat rate*) de 0,80 euro par transaction,
- soit une redevance périodique plus élevée (1 250 euros/mois), assortie d'un tarif dégressif en fonction des volumes, commençant à 0,60 euro par transaction et descendant jusqu'à 0,20 euro par transaction (barème dégressif par tranches).

ENCADRÉ 2

Target 2 : Interfaces avec les systèmes exogènes (ancillary systems)

On qualifie d'« exogènes » les systèmes qui fonctionnent en dehors d'un RTGS mais dont le règlement ultime s'effectue dans ce dernier : systèmes d'échanges de paiements de détail (ex : en France : le SIT et son successeur STET), systèmes de règlement-livraison d'opérations sur titres (ex : RGV et RELIT+), chambres de compensation d'instruments financiers (ex : LCH-Clearnet).

Pour renforcer le rôle de Target comme « épine dorsale » des infrastructures de marché de la zone euro, il était essentiel que Target 2 offre des interfaces efficaces avec les systèmes exogènes. Toutefois, compte tenu du nombre élevé de systèmes exogènes ayant vocation à se régler dans Target 2 (plusieurs dizaines), il n'était pas envisageable de développer autant d'interfaces que de systèmes exogènes. La solution retenue a consisté à développer six procédures harmonisées, conçues pour couvrir l'ensemble des besoins des systèmes exogènes, en particulier les systèmes de règlement de titres, que ceux-ci fonctionnent selon le modèle dit « interfacé » ou selon le modèle dit « intégré »¹.

Procédure 1 : transfert de liquidité en temps réel (pour les systèmes de règlement titres fonctionnant selon le modèle intégré)

Procédure 2 : règlement unitaire en temps réel (pour les systèmes de titres fonctionnant selon le modèle interfacé (en mode « brut »))

Procédure 3 : règlement bilatéral (pour le règlement de fichiers contenant des soldes non liés)

Procédure 4 : règlement multilatéral standard (pour le règlement de fichiers contenant des soldes liés, les imputations étant réalisées en fonction de la liquidité disponible pendant une période déterminée)

Procédure 5 : règlement multilatéral simultané (pour le règlement de fichiers contenant des soldes liés, les imputations étant réalisées à un moment unique)

Procédure 6 : règlement sur des sous-comptes dédiés (réservation de liquidité)

Ces six procédures peuvent être combinées avec des mécanismes optionnels (période d'information, période de règlement, utilisation d'un fonds de garantie). Il convient enfin de noter que la procédure 6 a été adaptée pour fonctionner pendant la nuit et permettre l'imputation de l'ensemble des systèmes exogènes.

Pour prendre l'exemple des systèmes exogènes français, RGV utilisera les procédures 1 et 3 (ainsi que la procédure 6 pendant la nuit) ; LCH-Clearnet la procédure 3 ; le SIT (et/ou STET) la procédure 5.

¹ Dans le modèle interfacé, la livraison des titres et le règlement des espèces sont traités sur deux plates-formes techniques différentes. Dans le modèle intégré, les deux volets sont traités sur la même plate-forme technique.

Le Conseil des gouverneurs de la BCE a toutefois précisé que les banques seraient consultées avant qu'une décision finale ne soit prise sur ce schéma de tarification. Cette consultation est en cours.

I | 2 Consolidation

Dans la décision du Conseil des gouverneurs d'octobre 2002, la consolidation de l'infrastructure technique de Target était initialement envisagée selon

un schéma progressif et incitatif que l'on peut résumer comme suit :

- Target 2 serait au départ un système à plates-formes multiples, mais fortement harmonisé et en nombre réduit, l'abandon du principe « un RTGS par pays » permettant aux banques centrales qui le souhaitent de se regrouper sur une (et une seule) plate-forme partageable (*Single Shareable Platform* ou SSP) ;
- un tarif unifié serait appliqué à l'ensemble des plates-formes et ce tarif serait basé sur un *benchmark*

défini comme le système ayant le plus faible coût à l'opération ;

- les plates-formes ne couvrant pas leurs coûts sur la base de ce tarif unifié seraient contraintes de fermer au plus tard quatre ans après le démarrage de *Target 2*.

Comme on l'a vu plus haut, ce schéma progressif a laissé place à une consolidation plus radicale puisque, sous l'effet combiné de la réponse des banques à la consultation publique et de l'initiative des « 3CB », *Target 2* comportera dès le départ une seule plate-forme technique. Tout en conservant le sigle SSP, la « plate-forme partageable » (*Single Shareable Platform*) est ainsi devenue la « plate-forme partagée » (*Single Shared Platform*).

Dans certains pays toutefois, certaines opérations se règlent aujourd'hui sur des *home accounts* (comptes locaux ouverts sur les livres d'une banque centrale mais hors périmètre RTGS). Ces opérations ont vocation à se régler dans *Target 2* mais il s'avère que le transfert de ces règlements vers la SSP ne pourra pas toujours s'opérer simultanément au démarrage de *Target 2*. L'Eurosystème a convenu d'accorder à ces pays un délai supplémentaire — dénommé « période de transition » — de quatre ans au maximum après le démarrage de *Target 2*.

I | 3 Robustesse

La consolidation de l'infrastructure technique de *Target 2* sur une plate-forme unique implique pour cette dernière des impératifs très élevés en matière de robustesse et de *business continuity*. L'architecture technique de la SSP a été conçue pour répondre à ce défi. Elle reposera sur trois « régions », chacune comportant elle-même deux sites distincts, reliés en mode synchrone permettant, en cas d'incident, un redémarrage quasi-immédiat et totalement transparent pour les utilisateurs.

Les deux premières « régions », gérées respectivement par la Banque d'Italie et la Banque fédérale d'Allemagne, seront conjointement en charge du *Payment and Accounting Processing Services System* (PAPSS), correspondant aux fonctions proprement dites de règlement en temps réel.

Le PAPSS tournera en production alternativement dans les deux régions, selon un processus de rotation périodique. En outre, afin d'assurer la totale polyvalence des équipes, un principe d'organisation dit « *active/active* » a été mis en place : quelle que soit la région où « tourne » effectivement le PAPSS à un moment donné, sa gestion quotidienne sera assurée pour partie par une équipe de la Banque fédérale d'Allemagne et pour partie par une équipe de la Banque d'Italie.

Un système de recopie asynchrone des données entre les deux régions permettra, en cas de sinistre affectant l'ensemble des deux sites d'une région (*regional disaster*), de reprendre rapidement l'exploitation du PAPSS dans l'autre région.

La troisième « région », gérée par la Banque de France, sera en charge du *Customer Related Services System* (CRSS), infocentre constituant la véritable « mémoire » du système *Target 2* (archivage, statistiques, facturation, réponses à des requêtes des banques centrales...).

Cette répartition de l'infrastructure technique entre plusieurs régions et plusieurs sites, combinée à l'organisation mise en place pour la gestion opérationnelle du système, mettent *Target 2* au meilleur état de l'art en matière de robustesse et de *business continuity*.

I | 4 Efficience

La notion de *cost efficiency* était au cœur de la décision du Conseil des gouverneurs d'octobre 2002. L'objectif était d'améliorer le rapport qualité/coût de *Target*, au bénéfice des utilisateurs et des banques centrales.

L'harmonisation « vers le haut » des fonctionnalités et services offerts par *Target 2*, de même que l'architecture technique et l'organisation conçues pour assurer un très haut niveau de robustesse et de *business continuity* sont, toutes choses égales par ailleurs, de nature à alourdir les coûts du système. Mais ces éléments seront plus que compensés par les économies d'échelle qui résulteront de la consolidation de l'infrastructure technique, de sorte que les coûts de *Target 2* seront, au total, sensiblement inférieurs à ceux de *Target 1*.

Cette baisse des coûts bénéficiera aux utilisateurs : globalement, le prix moyen par transaction facturé dans *Target 2* devrait être inférieur d'environ 20 % à celui observé dans *Target 1*.

La réduction des coûts de *Target 2* sera également mise à profit pour clarifier la couverture des coûts. La décision du Conseil des gouverneurs d'octobre 2002 précisait à cet égard que le tarif de *Target 2* devrait permettre une couverture totale des coûts du système, déduction faite d'un « facteur de bien public » (*public good factor*) destiné à prendre en compte les « externalités positives » générées par *Target* (réduction du risque systémique, contribution à la stabilité financière...).

L'application à *Target 2* du concept de *public good factor* a fait l'objet d'études approfondies par un groupe d'experts composé d'économistes de banques centrales et d'universitaires, afin d'apporter au Conseil des gouverneurs un éclairage théorique sur le niveau auquel pourrait être fixé le *public good factor* à déduire du prix facturé aux utilisateurs ³.

2| L'organisation mise en place autour du projet Target 2

2|1 Au niveau de l'Eurosystème

Dans sa dimension la plus large, *Target 2* est un projet de l'Eurosystème, reposant sur un schéma de « gouvernance » à trois niveaux :

- le premier niveau est celui du Conseil des gouverneurs de la BCE, qui prend les décisions les plus structurantes telles que celles relatives aux services offerts ou à la tarification ;
- le deuxième niveau est celui des banques centrales qui participeront à la SSP (*participating central banks*). Celles-ci ont notamment pour rôle de définir et valider les spécifications du système et d'assurer le lien avec les communautés d'utilisateurs ;

- le troisième niveau est celui des trois banques centrales prestataires (*providing central banks*), conjointement chargées de la conception, de la réalisation et de la gestion de la SSP, sur la base d'un contrat de service (*service level agreement*) avec les *participating central banks*.

La clé du succès du projet repose sur une répartition claire et efficace des rôles entre ces trois niveaux de gouvernance et, plus particulièrement, sur une coopération harmonieuse entre le deuxième et le troisième niveau. Elle repose également sur un dialogue constant, constructif et efficace avec les utilisateurs.

2|2 Au niveau des « 3CB »

La coopération entre la Banque de France, la Banque fédérale d'Allemagne et la Banque d'Italie pour la réalisation et la gestion de la plate-forme partagée de *Target 2* est organisée par un accord tripartite (*trilateral agreement*) qui définit notamment les rôles et responsabilités respectives, tant pour la phase projet que pour la gestion opérationnelle du système.

Dirigé par un *Project Manager* ⁴ soutenu par un *Project Management Office*, le projet « 3CB » est structuré en quatre domaines, chacun placé sous la responsabilité d'un coordinateur qui supervise le travail des équipes des trois banques centrales :

- le domaine « spécifications fonctionnelles » est coordonné par la Banque de France,
- le domaine « développements applicatifs » par la Banque fédérale d'Allemagne,
- le domaine « infrastructure technique » par la Banque d'Italie,
- et le domaine « migration » par la Banque fédérale d'Allemagne.

³ Ces travaux ont été, pour partie, publiés en juillet 2005 et sont consultables sur le site Internet de la BCE (www.ecb.int), cf. Working paper series, n° 505 "Public good issues in Target. Natural monopoly, scale economies, network effects and cost allocation", n° 506 "Settlement finality as a public good in large-value payment systems", n° 507 "Incorporating a "public good factor" into the pricing of large-value payment systems" et n° 508 "Systemic risk in alternative payment system designs".

⁴ V. Bonnier, de la Banque de France, est le Project manager. Les quatre domaines (spécifications fonctionnelles, développements applicatifs, infrastructures technique et migration) du projet « 3CB » sont placés sous la responsabilité de, respectivement, P. Leblanc (Banque de France), N. Stuckman (Banque fédérale d'Allemagne), S. Orsini (Banque d'Italie) et S. Vonderau (Banque fédérale d'Allemagne).

Le *Project Manager* anime le *Project Management Committee* (PMC), qui réunit chaque mois les quatre coordinateurs ainsi que les responsables nationaux de projet de chacune des trois banques centrales. Le *Project Manager* rapporte devant un comité de haut niveau, le *Project Steering Committee* (PSC) qui se réunit chaque trimestre.

2|3 Au niveau de la Place de Paris

Target 2 devant remplacer les deux systèmes français de paiement de gros montant (Transferts Banque de France – TBF, et *Paris Net Settlement* – PNS), la communauté bancaire française s'est fortement mobilisée, dès avant la consultation publique sur *Target 2* de fin 2002, pour définir ses besoins à l'égard du futur système. Ceci lui a permis en outre de jouer un rôle très actif dès le début des travaux des banques européennes sur *Target 2*.

Au plan stratégique, le dossier *Target 2* fait l'objet d'un suivi régulier par les instances de haut niveau de la Fédération bancaire française (Comité d'orientation des moyens de paiement, Commission de prospective, voire Comité exécutif). Ce suivi s'appuie sur les travaux d'une *Task force* dédiée animée par la Centrale des règlements interbancaires (TFSC), qui assure la liaison avec les travaux des banques européennes sur *Target 2*.

Au plan opérationnel, les travaux de place relatifs à la migration à *Target 2* sont animés par la Banque de France et reposent sur un Comité « migration » (CT2), assisté d'un groupe technique (GT2), qui assurent la liaison avec les travaux de l'Eurosystème sur *Target 2*.

2|4 Au niveau de la Banque de France

L'organisation mise en place à la Banque de France pour le projet *Target 2* vise à assurer une coordination et un pilotage efficaces et réactifs des travaux conduits au sein de la Banque, en sa double qualité de *providing central bank* (contribution aux travaux « 3CB ») et de *participating central bank* (niveau 2 de gouvernance). Elle établit une claire séparation des rôles tout en favorisant les synergies.

La contribution de la Banque de France aux travaux « 3CB » est confiée à une équipe-projet dédiée d'une soixantaine de personnes, qui regroupe le *Project Manager*, le *Project Management Office*, la coordination fonctionnelle, les équipes de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre et les équipes techniques.

Les travaux de la Banque de France au titre du niveau 2 de gouvernance sont confiés à une autre équipe-projet dédiée. Celle-ci est chargée, d'une part, de gérer la migration de la Banque à *Target 2*, et, d'autre part, de suivre et d'animer les travaux de place relatifs à la migration. Elle participe à ce titre à l'organisation de diverses manifestations (conférences, ateliers thématiques...) et diffuse de l'information permettant aux acteurs de la place de préparer leur migration au nouveau système. Ces informations sont notamment diffusées *via* le site Internet de la Banque de France (www.banque-france.fr, onglet « systèmes de paiement et de titres », rubrique *Target 2*) : rapports publiés par l'Eurosystème, spécifications du système, lettres d'information, supports de formation etc.